

Forskellighed i ledelsen er en styrke

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*



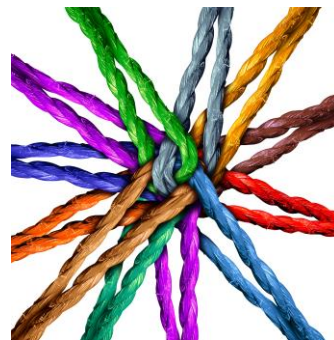
Diversitet er på agendaen. Og det er ikke bare et modefænomen. Det har faktisk noget på sig. Også når vi taler ledelse, hvad enten det er bestyrelser eller ledergrupper, så står man stærkere, hvis man ikke er alt for ens.

Det er ikke altid en fordel at ligne hinanden

Umiddelbart er det jo nemmest at arbejde sammen med nogle, der ligner en selv. Vi kommer hurtigere overens med hinanden og der er sjældent de store uoverensstemmelser. Men vi kan også komme til at ligne hinanden så meget, at vi er hurtigere til at bekræfte hinanden i det vi siger og de forslag, vi kommer frem med end til at udfordre hinanden. Og det er ikke nødvendigvis godt for udviklingen af innovative løsninger til svære problemstillinger.

Det er min erfaring, at der hvor man har en vis portion forskellighed også er der, hvor man lykkes bedst. Lad mig komme med et eksempel fra en virksomhed, jeg på et tidspunkt arbejdede med.

Ledelsen bestod af 7 mænd, hvoraf den 'yngste' havde 15 års anciennitet og den ældste 23 års anciennitet i ledelsen. De var alle vokset op indenfor virksomheden og var meget homogene. Der var sjældent de store diskussioner i ledelsen, for man kunne hurtigt blive enige. Det var alle mænd, der holdt af virksomheden og havde gjort et godt stykke arbejde for virksomheden i mange år. Men med tiden var der kommet nye teknologier til, nye udfordringer og nye forretningsmodeller, som den eksisterende ledelse ikke rigtigt havde formået at samle op. Virksomheden var stagneret og i de seneste år var det endda begyndt at gå markant ned ad bakke.



Der kom et tidspunkt, hvor den gamle direktør gik på pension og det var så anledningen til at ansætte en ny og væsentlig yngre direktør, som kom udefra og med nogle helt andre kompetencer. Han valgte i løbet af de næste par år at ændre ledelsesholdet, så der dels kom en leder ind med IT-kompetencer – i øvrigt en kvinde og en leder ind med stærke marketingkompetencer. De 3 nye chefer og de 4 gamle chefer gav lige præcis den blanding af folk med erfaring, nye kompetencer og dynamik, der fik vendt virksomheden.

Pointen med historien er, at der ikke er nogen grund til at vente med at se på, om man nu også har det rigtige match i bestyrelsen til man står med ryggen mod muren og ikke har andet valg.

Det er en fordel at dele værdier

Det er absolut en fordel, at man deler de samme grundlæggende værdier. Man kan sagtens have forskellige meninger, men hvis meningsforskellene står på et fælles værdisæt, så får man som regel også landet uenighederne fornuftigt. I den forbindelse er det vigtigt at tillade uenighederne og være åben over for andres synspunkter. Det kommer der som regel bedre resultater ud af.

Hvordan ser den optimale ledelse ud?

Der er forskelle på virksomheder både i størrelse og i udfordringer. Derfor kan man selvfølgelig ikke skære alle ledelser over en kam. Med de forbehold, så er der nogle generelle træk, der kendetegner de mest effektive grupper, herunder bestyrelser.

Ledergruppens størrelse

Generelt kan man sige om gruppers størrelse, at de er mest effektive, hvis der er mellem 5 og 7 medlemmer. Er der færre medlemmer er der en risiko for, at man ikke har tilstrækkeligt kompetencer til rådighed. Er der flere medlemmer risikerer man, at der opstår undergrupper, at man bliver mindre effektive, fordi der bliver for meget snak og det bliver for svært at nå til enighed.

Faglige kompetencer

Medlemmerne af en bestyrelse eller en ledergruppe skal ikke være verdensmestre i den daglige drift. Det har de folk ansat til. Men de skal have tilstrækkelig faglig indsigt og have forståelse for de strategiske udfordringer ved at drive virksomheden. Behovet for kompetencer i bestyrelsen eller i ledergruppen kan skifte over tid. Lige nu har mange ledelser f.eks. erfaret, at de har behov for at blive suppleret med stærke strategiske IT-kompetencer.

Diversitet

I den optimale bestyrelse handler det ikke kun om at have forskellige faglige kompetencer. Det handler også om forskellighed i forhold til alderssammensætningen, erfaring og køn. Man kan som en god tommelfingerregel sige, at bestyrelsens sammensætning bør spejle det omgivne samfund.

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænketanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger, hvoraf den seneste: 'Der er ingen nemme genveje gennem helvede' udkom i maj 2021. Læs mere på www.tegkamp.dk

Fra gruppe af ledere til ledergruppe



De bedste ledergrupper er ambitiøse og har arbejdet målrettet med at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe. Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.

Eksempelvis forløb:

- 1) En individuel samtale med hver enkelt leder med afsæt i en personanalyse
- 2) ½-dags workshop med fokus på lederteamet og spørgeskema om ledergruppen
- 3) 4 x ½-dags workshops (temaer aftales ud fra konkrete behov og ønsker).

Forløbet udvikles eller ændres undervejs, så det matcher behovet og giver størst mulig effekt.

Læs mere her:

<https://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>